

SIATS Journals



Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم

للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 1، تشرين الأول أكتوبر 2015م.

ISSN: 2462-1730

ALAIHTIAJAT ALTADRIBIAT WADAWRUHA FI EAMALIAT ALTAKHTIT LILTADRIB BIALMASARIF ALTIJARIAT ALLIYBIAT: DIRASATAN NAZARIA

الاحتياجات التدريبية ودورها في عملية التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية: دراسة نظرية

سمـــير إبراهيـم سليمان الرويمض

Srwemed@yahoo.com

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)

صلاح محمد زكى إبراهيم

Salahgaderi@yahoo.com

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)

ناصر احمد حبتور

habtoornasser@yahoo.com

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)

2015

ARTICLE INFO
Article history:
Received 15/5/2015
Received in revised form 15/6/2015
Accepted 1/7/2015
Available online 15/10/2015
Keywords:
Insert keywords for your paper

ملخص

يركز البحث الحالي على دراسة وتحليل أهمية معرفة المدرب للاحتياجات التدريبية وأثر تلك المعرفة في التخطيط للتدريب والتحسين المستمر لأداء الأفراد العاملين بالمصارف التجارية الليبية. ونظرا للتحديات التي تواجهها المصارف التجارية الليبية في البيئة الخارجية مثل المنافسة؛ التطوير المستمر للمورد البشري تعدّ هذه مؤشرات مهمة لمواجهة هذه التحديات. لقد حاولت الدراسة التي بين أيدينا أن تجيب عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية؟ وللإجابة على هذا التساؤل تشكلت أهداف الدراسة التالية في محاولة التعرف على مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم إبراز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد والإدارات المختلفة والمنظمة بشكل عام. حيث استخدم الباحثون المنهج الاستقرائي في تحديد الاحتياجات التدريبية في التخطيط لعملية التدريب، من خلال الاطلاع على المراجع والكتب والدراسات السابقة وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع البحث وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: (1) أن تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة مهمة في عملية التخطيط للتدريب المصرفي. (2) أن الاحتياجات التدريبية تسهم في ترشيد صناعة القرارات التدريبية. (3) أن الاحتياجات التدريبية ترفع من مستوى الكفاءة لدى الفرد وتساعده على معالجة القصور في أدائه وتزوده بالمعرفة والمهارات اللازمة للعمل. (4) أن الاحتياجات التدريبية تساعد الرؤساء والمشرفين على معرفة مستوى أداء العاملين لديهم وتحديد الفجوة الأدائية ومعالجتها بطريقة علمية. إن من أهم مصادر تحديد الاحتياجات رأي الموظف، ورأي الرئيس المباشر، وتحليل الأداء، وتحليل الوظيفة، وتحليل المنظمة، والملاحظة، والتقارير، والشكاوى.

المقدمة:

من المسلم به أن كفاءة أية مؤسسة بنكية أو مالية تتوقف على قدرات ومهارات العاملين وفِرق العمل المكونة لنسيجه الاجتماعي والتنظيمي. وتتساءل إن كانت قادرة على مواجهة التحديات التي سوْف تفرضها عليها المنافسة القوية في سوق التقنية والعلم والابتكار. ونتيجةً للتطورات والتغيرات المتلاحقة التي يمر بها العالم في الفترة الحالية، فإنّ المؤسسات البنكية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، ومع ذلك فإنّ بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى عقبات تواجهها، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية



اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية حتى يكتب لها البقاء، والاستمرار، والنجاح.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للتدريب، فلكي يصبح له عائداً اقتصادياً مؤثراً، يجب أن يتوجه التدريب إلى مجالات مطلوبة بعينها، وأن يتم اختيار نوعية التدريب وأسلوبه بدقة، وعناية فائقة، ففي حالات عديدة تهدر المنظمات فيها الوقت الثمين والمال الكثير على برامج تدريبية تستهوي بعض المدراء، ولكنها لا تمثل في حقيقة الأمر أي قيمة حقيقية للعمل والعاملين. أي أنه من المهم للغاية أن تعكس البرامج التدريبية الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي تتمثل في زيادة الإنتاجية والأداء الأفضل. وهناك كثير من المنظمات التي تكتفي بالتخمين في نوعيات التدريب المطلوبة، وأحيانا تغفل عن عقد دورات تدريبية ضرورية للعاملين بها، لذا من المهم للغاية أن تقوم هذه المنظمات قبل اختيار برنامج تدريبي ما، أن تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لعامليها، وأن تستخدم المناهج العلمية الدقيقة المطبقة في تحديد الاحتياجات التدريبية (عباس، 1986).

وحتى يكون التدريب فعالاً لابد أن يخطط في إطار الاحتياجات التدريبية للمنظمة، فكلما كان تحديد الاحتياجات التدريبية مخططاً على أساس علمي سليم كلما أصبح التدريب أكثر فعالية. وتتحدد الاحتياجات التدريبية بإدراك الفرق بين مستوى المعرفة أو المهارة المطلوبة لأداء عمل معين والمستوى الذي توصل إليه الفرد الذي يؤدي هذا العمل، وذلك في عنصر أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي. ولا تتعلق الاحتياجات التدريبية بالوقت الحالي فقط وإنما بالتنبؤ بنواحي القصور والنقص التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ومحاولة التخطيط لها مُسبقاً، كما لا تقتصر الاحتياجات التدريبية على مجالات القصور فقط وإنما تمتد لتشمل نواحي التطور الذي يمكن أن يحدث وما يصاحب ذلك ممن ضرورة تغيير وتطوير معلومات أو مهارات أو اتجاهات الأفراد (القحطاني، 2002).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1. بيان مفهوم" تحديد الاحتياجات التدريبية".
2. توضيح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد والإدارات المختلفة والمنظمة بشكل عام.
3. توضيح أهم النماذج المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. الكشف عن أهم طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.



منهج الدراسة:

اعتمد الباحثون على الأسلوب النوعي مستخدمين المنهج الاستقرائي في دراسة موضوع الاحتياجات التدريبية ودورها في عملية التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية، حيث تم استخدام المسار النظري" أسلوب المسح المكتبي" بالاطلاع على الكتب والمراجع والمصادر والدراسات السابقة، وذلك لتكوين خلفية الدراسة، وفيما يلي تسليط الضوء على أبرز ما جاء في الدراسة:

مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية على الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد. وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد لا بد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد. وفي المواقف الإدارية المختلفة والتي نرغب بتحديد الاحتياجات التدريبية فيها نأخذ بعين الاعتبار فجوة الأداء المشار إليها أعلاه وكذلك مدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور إلى مستوى الأداء المرغوب (معمار، 2010).

الاحتياج التدريبي" هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية" (برنامج تنمية المجتمعات المحلية، 2003:16) أو هو مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد العامل في بعض النواحي بهدف جعله صالحاً لشغل الوظيفة المعينة والقيام بالعمل المطلوب منه، فلفظ "احتياج" يتضمن وجود نقص ما وربطه بلفظ "تدريب" يتضمن إمكانية تغطية هذا النقص عن طريق إجراءات معينة.

ومفهوم الاحتياجات التدريبية يطبق على جملة التغيرات المطلوب إحداثها في صفوف العاملين مهارياً ومعرفياً، بقصد تطوير الأداء والحد من المشكلات التي تعترض طريق الإنتاج، عبر السعي لتطبيق أسلوب منظم لمواجهة نقص أو قصور ما في مجال معين، وهذا النشاط نوع من الحاجة إلى التحسين في الأداء الإنساني الذي يمكن تلبيته بواسطة التدريب المنظم.

فالتعريف المبسط للحاجة التدريبية يقول: إنها "المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال، وهذه الحاجة تأتي في سياق" مجموعة من المتغيرات التي تتعلق بالعمل حالياً ومستقبلياً مما يتطلب الأمر إحداث تغييرات متنوعة في المعارف والاتجاهات والمهارات بهدف التطوير وتقوية الاستعداد لمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء بمستوياته المختلفة" (عبد الباقي، 2006: 218).



وعرف عقيلي (2009) الاحتياجات التدريبية أنها: الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية.

وحدد العزاوي (2006) مفهوم الاحتياجات التدريبية بأنه: ما يحتاجه الموظفون من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، والمعارف والمهارات السلوكية، والمعارف والمهارات الفنية.

ومن المسلمات الأكثر قبولا في الأوساط التدريبية أن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية، كما أن هذه الاحتياجات وحصرها تمثل محور الارتكاز لبناء الخطط والبرامج التدريبية، لأن هذه الاحتياجات هي بمثابة أهداف تسعى الاستراتيجية إلى تلبيتها وتغطيتها، ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف، يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرامج والدورات التدريبية اللاحقة (الطعاني، 2002).

إن هذه التفسيرات المختلفة للاحتياجات التدريبية تقودنا إلى استنتاج ما يلي:

1. الاحتياجات التدريبية تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
2. الاحتياجات التدريبية تمثل أهدافاً للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها بناء على نتائج تقدير الاحتياجات، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.
3. أهمية تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب وترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
4. أهمية تحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
5. أهمية تحديد جدول زمني للأنشطة التدريبية والموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشرية، مالية، ..الخ).

كما يستدل من الأدبيات السابقة أن تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة رئيسة من خطوات التخطيط للتدريب الإداري المصرفي وأنها تتعلق بالأداء الحالي والأداء المستهدف للفرد. وأن الاحتياجات التدريبية تعني مجموعة التغيرات المطلوبة في المعارف والمهارات والاتجاهات بقصد رفع مستوى الأداء وبالتالي رفع كفاءة الفرد وتلافي القصور في أدائه. وتعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى في التخطيط للتدريب بحيث يؤدي الاهتمام بها إلى تجنب الأخطاء وهدر المال على برامج تدريبية غير مناسبة للمشاركين فيها.

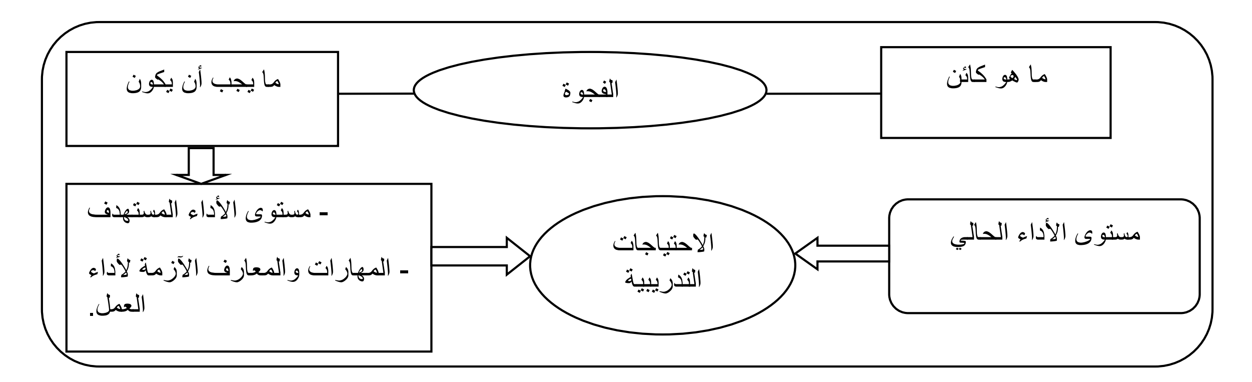
تحديد الاحتياج التدريبي

يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).



شكل رقم:1: يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية.



وإداء طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات)، وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية في المستوى المطلوب. وهناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما (معمار، 2010).

جدول رقم: 1: يوضح مستويات المعارف والقدرات للأداء.

1	الانعدام	معرفة الشخص عن الموضوع معدومة تماماً.
2	النقص	توجد بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
3	الكفاية	يوجد قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.
4	الدقة	هو المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
5	الإتقان	هو الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب على النحو التالي:

جدول رقم2: يوضح نوع التدريب المطلوب لمستوى الأداء.

5	الإتقان	القدر المثالي من المعارف والمهارات والاتجاهات.
4	الدقة	معارف ومهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
3	الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية.
2	النقص	قدر غير كافٍ من المعارف والمهارات والاتجاهات عن الموضوع.
1	الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع.



ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها تتمثل في الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي. وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها (توفيق، 2005).

وتحديد هذه الاحتياجات يُمكّن من التعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي دراستها وتحليلها لمعرفة التدريب المطلوب. وعليه فإن هناك نوعان من الاحتياجات التدريبية:

1. الاحتياجات الحالية: وهي الاحتياجات التدريبية التي ترتبط بمستوى الأداء الحالي.
2. الاحتياجات المستقبلية: وهي الاحتياجات المرتبطة بالمستقبل، والتي يتم التنبؤ بها من خلال الأفراد القائمين على الإدارة والمنظمة (كامل، 1996: 319).

جدول رقم: 3: يوضح أسباب فجوات الأداء في المنظمات.

أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب مادية	أسباب تنظيمية
نقص/عدم تناسب قدرا ت العاملين	عدم ملاءمة التقنيات لمتطلبات العمل	نقص/عدم صلاحية الخامات	عيوب الهياكل التنظيمية.
ضعف/عدم رغبة العاملين في العمل.	عدم/استيعاب العاملين لخصائص التقنيات.	نقص/ عدم صلاحية المعدات والآلات.	قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين
تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل.	تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء.	قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل.	شيوع المسئوليات وعدم تحديدها بدقة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (كامل، 1996; معمار،2010).

ويرى الطعاني (2009) أنَّ هناك ثلاثة أنواع رئيسة من المشكلات يمكن أن تواجهها المنظمة هي:

1. مشكلات حاضرة وواقعة: أي أنها موجودة فعلاً في المنظمة ويمكن حلها عن طريق التدريب كمشكلة تأهيل العاملين الجدد وتدريبهم على أساليب العمل في المنظمة.
2. مشكلات مُقبِلة: أي أنها ستقع في المستقبل، ومثال ذلك حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
3. مشكلات عدم القدرة على التحديث: وهنا تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة؛ الأمر الذي يهدد مستوى إنجاز أهدافها واستمرارها.

إن وجود هذه المشكلات في المنظمة يعني بالضرورة أن هناك حاجات في المنظمة، حالية أو مستقبلية تعاني منها لا بد من مواجهتها. وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن الاحتياجات التدريبية كما يرى (أبوشيخة، 2000) يمكن أن تتنوع في الآتي:

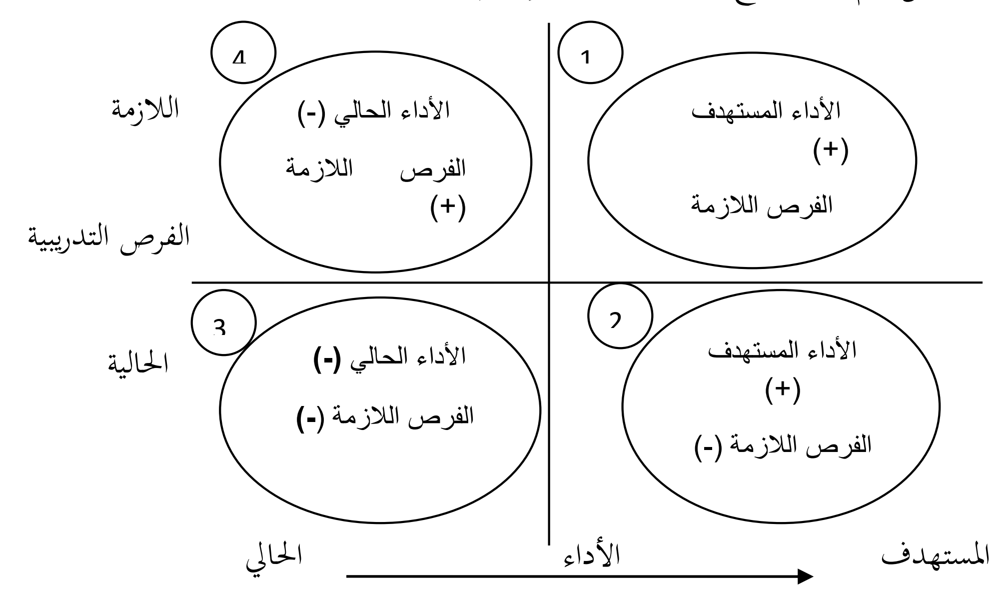


- احتياجات عادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى وما شابه ذلك.
- احتياجات لمواجهة نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، اي أنها احتياجات لمواجهة مشكلات آنية أو محتملة.
- احتياجات غير تقليدية، إذ قد لا تجد المنظمة نفسها أمام أية مشكلة تقليدية، عادية كانت أو غير عادية، إلا أنها قد تعاني من تدني مستوى الفعالية مثلا.

إنَّ المعنى الحقيقي لعملية تحديد الاحتياجات يقوم على محورين رئيسيين:

1. محور الأداء.
2. محور الإمكانيات والفرص التدريبية.

شكل رقم:2: يوضح مصفوفة الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية.



ولشرح هذا الشكل يمكننا أن نقول بأن الدائرة الأولى تضم مؤسسات متميزة لديها وضوح كامل في المعايير والجداول وخطط العمل المتعلقة بالمستقبل والجداول الموضوعة لذلك. كما لديها الإمكانيات المادية والبشرية التي توفر الفرص التدريبية اللازمة.

أما الدائرة الثانية فتضم المؤسسات التي لديها وضوح كامل في متطلبات التدريب اللازمة وفقاً لخطط ومعايير وجداول زمنية محددة. إلا أنّ الفرص التدريبية الحالية لا يمكن من خلالها الوفاء بهذه الاحتياجات. قد يكون ذلك بسبب عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لجهاز التدريب الداخلي.



الدائرة الثالثة تضم المؤسسات التي ليس لديها أي تصور علمي محدد عن معايير الأداء أو نظام الفعالية الكلية وطبيعة أدوات القياس اللازمة لمدخلات العمل المختلفة. كما أنه ليس لديها سوى الفرص التدريبية الحالية والتي تم تحديدها عادة في شكل رقمي ليس له أي دلالة أو معنى سوى إضافته (كرقم) في التقارير السنوية لهذه المؤسسات.

الدائرة الرابعة وتشمل مؤسسات لديها وفرة في الوسائل والمعدات والأجهزة التدريبية وكذلك الكفاءات البشرية، إلا أنها لا تتوفر لديها الرؤية الاستراتيجية أو المنهجية المتعلقة برسالة التدريب أو رسالة المنظمة ككل (توفيق، 2009: 22-24).

وعليه فإن تحديد المشكلات التي تواجه العاملين في المصارف، يجب أن يمر عبر تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها أولى خطوات التدريب. ويشترط أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنياً على أساس واقعي وعلمي، بناء على دراسة عملية لواقع الوظيفة والفرد والمنظمة حتى يمكن تحديد النواحي المطلوب تطويرها وتحسينها.

مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

ولتحقيق هدف جودة تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، تعد المستويات التالية أهم المؤشرات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

المستوى الأول. تحليل الأهداف الاستراتيجية للبنك

يضع البنك أهدافه الاستراتيجية الكلية على شكل رسالة ورؤية وأهداف طويلة المدى حيث تغطي جميعها آجال زمنية مختلفة. وعادة ما تتسم بالمرونة لمواجهة المتطلبات التي تفرزها التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، ويكون لهذه الأهداف تأثيراتها المباشرة على الدور الذي ينبغي على العاملين القيام به لتحقيقها. ومع استصحاب التغيرات التي تحدث على مستوى المهن يصبح من اللازم دراسة الأهداف المطلوب تحقيقها دراسة مستمرة، ومن ثم استنباط القدرات والمهارات اللازم توافرها في العاملين، وتمثل هذه القدرات والمهارات اللازمة احتياجاً تدريبياً يجب الوفاء به وفقاً لصيغة "سمارت" (SMART).

المستوى الثاني. تحليل الوظائف:

تشكل عملية تحليل الوظائف احدى الوسائل الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ تكشف عملية تحليل الوظائف القدرات والمهارات اللازمة لأداء المهام لكل وظيفة من الوظائف في البنك وإذا ما أمكن التعرف على المسارات الوظيفية المستقبلية يمكن ليس فقط تحديد الاحتياجات التدريبية الآنية بل يمكن تصميم الخطط التدريبية المناسبة لشغل وظائف المستقبل.



المستوى الثالث. تحليل نتائج تقييم الأداء (تحليل الفرد):

تتمثل هذه العملية في تقييم أداء العاملين وتحديد مناطق القوة والعمل على تدعيمها عبر وضع خطة تدريبية مستصحبة المسارات الوظيفية المتاحة أمام العاملين، كما يسهم تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء والتعرف على أسبابه ووضع الخطة التدريبية اللازمة للارتقاء بالأداء لمستوى يفوق المتوقع.

مما جاء أعلاه نخلص إلى مقترح يُعبّر عن المجالات التي يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على النحو التالي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج وتوصيات لجان الاختيار.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المهام والواجبات الوظيفية التي يمارسها العامل فعلياً (تحليل الوظائف).
3. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج وتوصيات تقييم الأداء.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال سلم الوظائف (متطلبات الوظائف الأعلى في السلم الوظيفي).
5. كل المجالات الأخرى التي تراها الإدارة التنفيذية العليا.
6. تحديد الاحتياجات وفقاً لأهداف البنك ورؤيته الاستراتيجية.

وبافتراض أن الوظائف بالبنك قد تم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات إدارية، فإننا نقترح مراعاة درجة الاحتياج التدريبي لتطوير القدرات والمهارات المقترحة على النحو التالي:

المستويات الإدارية حسب ترتيب ورودها لتقييم مستوى المهارة أو القدرة المطلوبة لأداء الأعمال المتعلقة بالوظيفة:

1. المستوى الأول: (الإدارة العليا).
2. المستوى الثاني: (الإدارة الوسطى).
3. المستوى الثالث:(الإدارة التنفيذية).

عناصر الاحتياجات التدريبية

من خلال تعريف الاحتياجات التدريبية يتضح أنها تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسة يتعين على مسئولي التدريب معرفة خصائص كل منها، لأن معرفة خصائص ما يراد تغييره يمثل نقطة البداية في إحداث أي تغيير. وفيما يلي توضيح تلك العناصر كما يراها (صادق، 1992):



1. المعلومات: ويقصد بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة والاستفادة منها عملياً، مثل معرفة اللوائح المنظمة للعمل، واستيعاب معلومات أو حقائق متعلقة بموضوع معين، بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد.
2. المهارات: وتعنى اكتساب العامل القدرة على استخدام وسائل حديثة بطريقة أكثر فعالية واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة. ويلزم للحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.
3. السلوك: المقصود به اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة، وبمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها. وهذا يتطلب محو عادات واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل إن للمشاركة الكبيرة من المتدربين دور كبير في ترسيخ هذه الاتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الاتجاهات تعتبر تغييراً توقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هناك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله (توفيق، 2005).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مدخلاً طبيعياً لتصميم البرامج التدريبية، حيث تساعد على تحديد النقص الذي ينبغي تعويضه عن طريق التدريب، وذلك من خلال اختيار نوع التدريب المناسب والفئات المستهدفة بالتدريب، وبالتالي تخفيض النفقات وتقليل التكاليف (أيوب، 1999: 24).

إن أي خلل يحدث في هذا العنصر سوف ينتقل بالضرورة إلى باقي خطوات التدريب، فإذا كان التدريب نتيجة لاحتياج معين فالأولى ترجمة هذا الاحتياج إلى واقع عملي وجعله من أولويات الخطوات الأساسية للقيام بمراحل العملية التدريبية (زاهر، 1990).

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إشارتها إلى الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المناسب لهم وبالتالي تحدّد النتائج المتوقعة منهم. وكل ذلك يساعد على التقييم الصحيح للتدريب وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية. وكل تحديد خاطئ للاحتياجات التدريبية سوف يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ برامج تدريبية لا تتحقق الأهداف منها وتؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال (الغامدي، 2002).

ولا يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم إلا إذا تمَّ ذلك عن طريق تخطيط وتقييم احتياجات الموارد البشرية ودراستها وتحليلها وبالتالي ربط هذه الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى بأهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته من حيث الأساليب التدريبية واختيار المتدربين (توفيق، 2006).



وتساعد الاحتياجات التدريبية في بناء علاقات مع المتدربين قبل الالتقاء بهم في الموقع التدريبي، ويتم ذلك عادة من خلال استخدام إحدى أدوات جمع المعلومات اللازمة لتحديد هذه الاحتياجات سواء كانت بالهاتف أو الاستبانة. الخ (Silberman, 1999. P: 8).

تصنيف الاحتياجات التدريبية

تتنوع الاحتياجات التدريبية وتتباين من منظمة إلى أخرى طبقاً لظروف العمل والعاملين لديها. كما أن الباحثين المهتمين بالتدريب يختلفون في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية، نظراً لاختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها، وباختلاف الأطوار التي يعتمدون عليها في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية. فبعض الباحثين يصنف الاحتياجات التدريبية في ضوء الهدف إلى احتياجات تدريبية لتحسين أداء الأفراد واحتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل، واحتياجات تطويرية لزيادة فاعلية المنظمة، أو في ضوء كثافة التدريب إلى احتياجات فردية وأخرى جماعية ، أو في ضوء الزمن إلى احتياجات عاجلة، أو احتياجات قريبة المدى أو احتياجات مستقبلية بعيدة المدى، أو في ضوء مكان التدريب إلى احتياجات تدريبية تشبعها الخبرة الداخلية وأخرى تعتمد على مراكز وهيئات التدريب أو في ضوء طريقة التدريب وأسلوبه إلى احتياجات تدريبية تطبيقية، واحتياجات تدريبية معرفية نظرية (حربي وآخرون، 1986).

أما أكثر التصنيفات شيوعاً واستخداماً لأنواع الاحتياجات التدريبية فهي تلك التي تقسم الاحتياجات التدريبية وفق معيار التنظيم الإداري إلى احتياجات المنظمة واحتياجات الوظيفة، واحتياجات الجماعات، واحتياجات الفرد. وفيما يلي توضيح لكل نوع منها:

1. **احتياجات المنظمة:** تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة، وتستمد من أهداف المنظمة، ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة، ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المنظمة في:

   أ. ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة.

   ب. ربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب للأفراد العاملين.

   ج. تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة" البيئة الخارجية".

ويلاحظ أن تحديد احتياجات المنظمة يؤثر على القرارات الخاصة لتحديد الأشخاص المحتاجين إلى تدريب وتطوير لقدراتهم، والوظائف التي تحتاج إلى تدريب، ويفيد في إلقاء الضوء على ما تبقى من عملية التدريب والتطوير (الهواري، 1992):

2. **احتياجات الوظيفة:** هذا النوع من الاحتياج قد يكون أمراً سهلًا أو أمراً بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة. فمثلاً الوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها، تكون العملية سهلة حيث يتم



إجراء تحليل للمجال الوظيفي والمهام، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام الحيوية. ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل. أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيداً بسبب أن ما يجري أثناء تأدية الموظف لواجبات وظيفته لا يكون من السهل ملاحظته حيث أنه يشتمل على عمليات عقلية، أو وجدانية وهذا النوع من الوظائف يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة به (معمار، 2010).

3. **احتياجات الفرد**: يعتبر تحديد احتياجات الأفراد الأكثر سهولة من كل من احتياجات المنظمة واحتياجات الجماعة، فهذه الاحتياجات تعتبر أكثر تحديداً، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية، والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية، والأداء السابق للأفراد العاملين. فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي، أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلاً، أو تكليفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلاً، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في المنظمة (الخطيب، 1995).

نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد تعددت نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية، وبصورة تحول دون تصنيفها بسهولة ضمن مجموعات متجانسة أو منسجمة، إلاً أنه وبشكل عام يمكن حصرها في المداخل الآتية:

1. نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird)

ويطلق عليه لقب" نموذج الفجوة بين أداءين"، وهنا يحدد القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الفجوة بين مستويات الأداء الفعلية (الأداء الحالي) والأداء المعياري (المستهدف) ليتم على أساسها تحديد تلك الاحتياجات، ويركز هذا النموذج على جمع المعلومات عن المنظمة التي تواجه مشكلة ما، وتشمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الخطوات التالية (عساف، 2000):

- جمع المعلومات عن المشكلة في المنظمة.
- مقارنة الأداء بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (الفجوة).
- اكتشاف وجود أو عدم وجود فجوة في الأداء.
- تقدير أهمية الفجوة التدريبية.



2. نموذج ميلان كوبر (Milan Kubr) وجوزيف بروكوبنكو(Joseph Prokopenko)

ويقوم هذا النموذج عند تحديده للاحتياجات التدريبية على التركيز على حاجات الموظفين ومتطلبات المنظمة، ويتألف النموذج من سبعة من المقومات الأساسية، تبدأ باكتشاف مشكلات التنظيم وتنتهي بتطوير لمعلومات البرامج التدريبية وغير التدريبية والتي تعتبر حلولا لمشكلات التنظيم (معهد الإدارة الأردني، 1996).

3. نموذج روبرت ميجر (Robert mager) وبيتر بايب (Peter pipe)

ووفقاً لهذا النموذج فإن القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية يحلل أداء العنصر البشري، ويسأل اثني عشر سؤالاً عند قيامه بهذه العملية وهي: ما التناقض بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب؟ وهل هذا التناقض مهم؟ وهل ثمة نقص في المهارة؟ وهل تمكن العاملون من أداء أعمالهم بنجاح في الماضي؟ وهل تستخدم المهارة المطلوبة مرات متعددة؟ وهل ثمة طريقة أبسط لأداء العمل؟ وهل يملكون من المقومات ما يعينهم على أداء وظائفهم؟ وهل يوقع العقاب بشكل غير مقصود على الأداء المرغوب فيه؟ وهل تترتب مكافآت معينة عندما يؤدي العاملون أعمالهم؟ وهل ثمة أهمية حقيقية تترتب على أداء الأعمال بشكل صحيح؟ وهل ثمة عقبات تقف في وجه الأداء؟ وما القيود المفروضة على الحلول الممكنة؟ (حسين، 2005: 162-164).

4. **نموذج الين بيرنستاين** (Allen Bernstein)

يتمثل هذا النموذج في اختيار استراتيجية تتصل بالاحتياجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب فيه، تم التمييز بين الاحتياجات المتعلقة بالتدريب والاحتياجات المتعلقة بالعوامل الأخرى، انتهاءً بتحديد الأهداف التدريبية (الطعاني، 2004: 31).

5. **النموذج المتكامل**

وفقاً لهذا النموذج لا تُفصل الاحتياجات التدريبية عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، كما أنه لا يركز على موضوع الأداء؛ لأن ذلك يهمل إلى حد ما الاحتياجات الخاصة بالإبداع، فهو يقوم على تحليل المنظمة من وقت لآخر وعلى المستويين الكلي والجزئي لاكتشاف ظواهر وأعراض المشاكل التي تعاني منها المنظمة، ثم تحليل هذه الأعراض وبلورتها في صورة مشاكل محددة، وتحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات، والعمل على فرزها لتحديد الاحتياجات التدريبية (العزاوي، 2006: 96-97).

أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو حجم المنظمة وعدد العاملين فيها. وفيما يلي حصر



للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتمثل في الطرق التالية:

1. الاستبانة (The Questionnaire): وتعد من أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً، وهي عبارة عن استمارات أو بطاقات تتضمن مجموعة من الأسئلة والتي قد تكون مفتوحة أو محددة الإجابة. وتهدف الاستبانة للحصول على البيانات للتعرف على الاحتياجات التدريبية. وتتميز الاستبانة بمرونة التطبيق والاستخدام حيث يمكن تطبيقها فردياً وجماعياً، كما أنها أقل جهداً وتكلفة وتوفيراً للوقت مقارنة بغيرها من الأساليب (الصيرفي، 2009).
2. المقابلة (The Interview): وتتم المقابلة بالمواجهة الشخصية بين خبير التدريب والشخص نفسه ومع رئيسه المباشر بقصد التعرف على احتياجاتهما التدريبية، من خلال الحصول على معلومات كاملة ودقيقة تُمكن من تقدير وتقييم أهمية البيانات وتتيح الفرصة للموظف للحصول على معلومات كافية عن أسباب المقابلة وأهدافها، وهذا ما يشبع الناحية النفسية لديه ويعطي مزيدًا من الصدق والثبات للمعلومات التي يقدمها، كما تتيح للموظف فرصة لاستيضاح النقاط غير المفهومة لديه. وعلى الرغم من سلبيات المقابلة من طول للوقت وارتفاع للتكلفة إلا أنها تعتبر من أكثر أساليب جمع المعلومات استخداماً (أبوشيخة، 2001: 270).
3. الملاحظة (The Observation): وفيها يقوم مسؤول التدريب بملاحظة وتسجيل سلوك الموظف عند حدوثه، ومختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب وقوع السلوك، ومدى التزام الموظف بقواعد العمل. وتتميز الملاحظة بأنها لا تتطلب أي نوع من التعاون ممن هم تحت الملاحظة. أي أن سلوكهم يكون تلقائيًا، مما يكسب المعلومات التي يتم الحصول عليها مصداقية أكبر. إلا أنه يعاب عليها احتياجها لوقت طويلٍ، فقد ينتظر مسؤول التدريب فترة طويلة حتى يبرز السلوك الذي يلاحظه، كما يمكن أن تتدخل أحيانا بعض العوامل الوقتية التي تؤثر على السلوك والمواقف أثناء الملاحظة، وبذلك يكون ما يلاحظه الباحث ليس صحيحاً (السيد، 2007: 168).
4. اللجان الاستشارية: (Consultation Committess): تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، والحاجات التدريبية بشكل دقيق. وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة إلى ذلك. ومن أهم مزاياها: أنها بسيطة نسبياً وغير مكلفة؛ وتتيح المدخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد؛ وتقوي خطوط الاتصالات بين المشاركين في العملية. أما من عيوبها فهي تنطوي على نوع من التحيز، لأنها تعتمد على آراء



هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو التنظيمية؛ وقد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية؛ نظرا لأن اللجنة قد لا تكون ممثلة تماما للمجتمع (عبدالوهاب، 1997: 73).

5. تقويم الأداء (Evaluation of performance): لقد قامت معظم المنظمات بإنشاء نظم لتقويم الأداء، ولكي يكون وسيلة لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء، وأساساً لمكافأة الأداء الذي يتجاوز هذا الحد الأدنى. ويمكن أن تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها من تحليل تقويم الأداء أساساً يمكن الاعتماد عليه في تحليل الاحتياجات حيث يتضمن أي تقويم للأداء ملحوظات تتعلق باحتياجات التدريب والتطوير للعاملين، بالإضافة إلى ملاحظات أو تقويمات عن أداء واجبات ومهام الوظيفة. وتحدد النظم الجيدة الفجوات أو الانحرافات بين الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه (الخطيب، 2002: 318).

6. الوثائق والسجلات بالمنظمة (Documents and Records): تتمثل مهمة هذا الأداء في تسهيل عملية الحصول على البيانات والمعلومات الأساسية عن النقص والخلل في المعلومات والمهارات والاتجاهات لدى الموظفين عن طريق السجلات والوثائق المختلفة للمنظمة وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين ومن أهمها: دليل القوى العاملة ودليل الوصف الوظيفي للوظائف والملاكات الوظيفية للمنظمة والتقارير الدورية (ياغي، 1996: 90).

معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجهنا العديد من المعوقات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها لكي تصل المنظمة إلى تحديد احتياجاتها بشكل دقيق وسليم وبالتالي تستطيع الوصول إلى الأهداف التدريبية الفعالة والمحددة ويمكن حصر أهم هذه المعوقات كما وضحها (بطاينة، 2003) فيما يلي:

أ. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي.

ب. عدم وعي إدارات المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ج. السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية دون إعطاء الاهتمام والوقت الكافي لتحديد الاحتياجات.

د. الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.

وأضاف كلا من (السيد، 2007: 244؛ توفيق، 2005: 355) عدداً من المعوقات منها:

هـ. عدم شمول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملين على كل مستويات بناء التنظيم الإداري للمنظمة.

و. عدم وجود خطط وسياسات واضحة للعملية التدريبية ككل لتحديد الاحتياجات التدريبية، تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها.

وأضاف أيضاً (الصيرفي، 2009: 169) عدداً من المعوقات منها:



1. عدم النظر إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها نشاط تعاوني: بمعنى أنه لكي تنجح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ينبغي تعاون كل من الإدارة والجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية والعاملين.
2. النظر للاحتياجات التدريبية بأنها عملية واحدة ومتكررة بنفس النمط، في حين أن الاحتياجات التدريبية دائمة التنوع والتغير، بسبب تغير ظروف وطرق العمل، وبالتالي تعتبر عملية تحديد الاحتياجات عملية مستمرة ومتنوعة.
3. عدم تعاون الموظف الذي يؤدي الوظائف والمسؤوليات المنوط بها، حيث يعتبر الموظف مصدراً أساسياً في الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياج التدريبي.
4. القصور في البيانات التي تستند إليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في كثير من المنظمات وذلك يعود لعدة أسباب منها:
   - القصور في التقارير ونظم المعلومات.
   - عدم استخدام الأساليب الحديثة في جمع البيانات ومعالجتها.
   - نقص وعي المدير أو مسؤول التدريب بأهمية البيانات لنجاح عملية تحديد الاحتياجات.

وهناك العديد من الأخطاء التي قد يقع فيها مخططو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم والتي أوضحها (أبوشيخة،: 2010: 404) كما يلي:

1. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين ليس لإشباع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يكون ذلك من أجل تحقيق رغبات هذا الشخص أو رغبات رئيسه في الالتحاق بمثل هذا البرنامج.
2. عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات غير ضرورية.
3. الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين إن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
4. الاعتماد على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلا من إجراء تحديد للاحتياجات.
5. التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.



الخلاصة ونتائج الدراسة والتوصيات:

لقد تم استعراض مفهوم الاحتياجات التدريبية وفوائدها وتحديد أهداف الدراسة وكذلك تم عرض مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليب ونماذج وأدوات جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية. ورصدت بعض المعوقات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج المدرجة أدناه.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر خطوة مهمة في عملية التخطيط للتدريب المصرفي.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية يرشد صناعة القرارات التدريبية.
3. تحقق تحديد الاحتياجات التدريبية رفع مستوى الكفاءة للفرد ومساعدته على معالجة القصور في أدائه وتزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة للعمل.
4. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية الرؤساء والمشرفين على معرفة مستوى أداء العاملين لديهم وتحديد الفجوة الأدائية ومعالجتها بطريقة علمية.
5. هناك العديد من مصادر تحديد الاحتياجات ومن أهمها رأي الموظف، ورأي الرئيس المباشر، وتحليل الأداء، وتحليل الوظيفة، وتحليل المنظمة، والملاحظة، والتقارير، والشكاوى، ونسبة الدوران، والغياب، وعدم الرضا الوظيفي وغيرها.
6. هناك شبه إجماع على وسائل جمع المعلومات الأكثر استخداماً وتشمل الاستقصاء، والمقابلة، والملاحظة، وتقويم الأداء، والاختبارات، والحلقات النقاشية، واللجان.

التوصيات:

توصي الدراسة بضرورة ما يلي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واعتبارها الأساس في التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية منعاً للارتجال أو العشوائية في طرح البرامج التدريبية.
2. استخدام الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثل أساليب تحليل بيئة المنظمة سوات (SWOT) وأسلوب الكاميرا والتحديد الذاتي وتحليل الوثائق، وتحليل مشاكل الجماعات وغيرها.
3. الاطلاع على نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية المختلفة واختيار ما يناسب ظروف المنظمة المعنية من هذه النماذج والاستناد عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. اعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتجاجات التدريبية بأسس علمية وانتهاءً بتقويم العملية التدريبية بهدف إجراء التحسين المستمر.



5 . توفر مدربين مختصين يمتلكون المهارات والخبرات العالية في المجال التدريبي ولديهم القدرات الكفيلة باستخدام أفضل التقنيات الحديثة في التدريب.

المراجع:

- أبو شيخة، نادر أحمد.(2001) . إدارة الموارد البشرية. دار الشفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- الخطيب، محمود. (2002). سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية: مكتبة عين شمس.
- الصيرفي. (2009). كيف تحفز مرؤوسيك. مؤسسة حورس الدولية.
- القحطاني، سالم سعيد. (2005). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة العامة. الرياض. العدد(1).
- الطعاني، حسن أحمد. (2009). التدريب، مفهومه وفعالياته، ط1. عمان. دار الشروق.
- العزاوي، نجم عبد الله. (2006). التدريب الإداري. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- توفيق، عبد الرحمن. (2001)، تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار. ط2. مركز الخبرات المهنية للإدارة" بيمك" القاهرة. مصر.
- توفيق، عبد الرحمن. (2007). التدريب الأصول والمبادئ، القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك".
- حربي وآخرون. (1986). المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. العدد (1).
- خبراء بيمك. (2006). دبلوماسية التعامل للقيادات العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- زاهر، ضياء الدين. (1990). تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية، إطار تخطيطي مقترح: مركز البحوث التربوية. الدوحة.
- عباس، محمد عوض. (1986). القيادة والشخصية. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، عمان. دار وائل للنشر.
- عليوة، السيد. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية: سلسلة تنمية المهارات، القاهرة. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- كامل، مصطفى مصطفى. (1996). إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع.
- معمار، صلاح صالح. (2010) . التدريب، الأسس والمبادئ. دار بيونو للطباعة والنشر.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1988). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. المجلة العربية للتدريب. العدد الثالث.

